

Zadání bakalářské práce

Student:

Lucie Loukot'ová

Studijní program:

B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma:

Hodnocení zaměstnanců ve výrobním podniku
Evaluation of Employees in Production Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

Popište význam a metody hodnocení zaměstnanců jako zásadní činnosti řízení lidských zdrojů. Detailněji analyzujte vazby výstupů hodnocení na další aktivity řízení lidských zdrojů a navrhněte, které z nich by měly podniky sledovat a vyhodnocovat jako stěžejní.

Seznam doporučené odborné literatury:

KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015.

PLAMÍNEK J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing, 2009.

DIANE A. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Samolejová, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2015

Datum odevzdání: 29.04.2016



prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jana Dobrovská, CSc.
děkanka fakulty

Zásady pro vypracování bakalářské práce

I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání bakalářské práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 6. Obsah BP |
| 2. Originál zadání BP | 7. Textová část BP |
| 3. Zásady pro vypracování BP | 8. Seznam použité literatury |
| 4. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 9. Přílohy |
| 5. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | |

ad 1) Titulní list je koncipován podle požadavků příslušné oborové katedry.

ad 2) Originál zadání BP obdrží student na oborové katedře.

ad 3) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za originálem zadání BP. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 4) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listu (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 5) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listu česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 6) Obsah BP se uvádí na zvláštním listu. Zahrnuje názvy všech číslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 7) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
 - Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
 - Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.
- BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). V případě, kdy zadání BP vychází ze spolupráce se subjekty mimo VŠB -TU Ostrava a řešení studenta, týkající se citlivých dat spolupracujícího subjektu, je zpracováno v samostatné zprávě, tak zveřejněná část BP bude zpracována v rozsahu min. 15 stran a celkový rozsah BP bude min. 25 stran.

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm, zarovnání do bloku.

Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 9). Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. Matematické vzorce musí být číslovány (v kulatých závorkách). U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 8) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků. Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690. Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 9) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

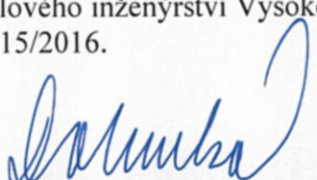
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě. Po vložení BP do IS EDISON bude provedena její kontrola na plagiátorství.

IV.

Nesplnění výše uvedených zásad pro vypracování bakalářské práce může být důvodem nepřijetí práce k obhajobě. O nepřijetí práce k obhajobě rozhoduje v tomto případě garant příslušného studijního oboru. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2015/2016.

Ostrava 2. 11. 2015


Prof. Ing. Jana Dobrovská, CSc.
děkanka Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- беру на ведоми, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ведоми, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě - 28. 4. 2016

..... Lucie Koukolová
podpis (jméno a příjmení studenta)

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce, Ing. Andrei Samolejové, Ph.D., za odbornou pomoc při zpracování této práce, poskytnuté rady a za veškerý čas, který mi věnovala.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je analyzovat vazby výstupů hodnocení na další aktivity řízení lidských zdrojů a poté navrhnout, které z nich by měly podniky sledovat a vyhodnocovat jako stěžejní. Práce je rozdělena do části teoretické a praktické. V teoretické části je popsáno řízení lidských zdrojů a význam a metody hodnocení zaměstnanců a v praktické části je použito dotazníkové šetření pro zjištění přístupu českých podniků k hodnocení zaměstnanců. Dále jsou data vyhodnocena a zpracována do tabulek a grafů. Přínosem práce jsou doporučení k zjištěným nedostatkům v procesu hodnocení zaměstnanců a využití jeho výstupů.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů; hodnocení zaměstnanců; odměňování zaměstnanců

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to analyse of linkages between outputs of employee appraisal and other activities of human resource management and after that to suggest, which of them companies should evaluate as fundamental. The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In theoretical part there are described human resource management and importance and methods of employee appraisal and in practical part there is used interview survey among Czech companies focused on their practices in the area of employee appraisal. The final chapter evaluates the obtained data and process them into tables and charts. The main contribution of the bachelor thesis is recommendation to detected weaknesses of the employee appraisal process and to utilization of the process outputs.

Key words

Human resource management; employee appraisal; remuneration of employees

Obsah

1	Úvod	1
2	Řízení lidských zdrojů.....	2
2.1	Význam řízení lidských zdrojů.....	2
2.1.1	Cíle řízení lidských zdrojů.....	2
2.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů	2
2.1.3	Modely řízení lidských zdrojů	3
2.2	Aktivita řízení lidských zdrojů	4
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	4
2.2.2	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	5
2.2.3	Odměňování	6
2.2.4	Vzdělávání	7
2.2.5	Rozmísťování zaměstnanců.....	8
2.2.6	Ukončení pracovního poměru	8
3	Hodnocení zaměstnanců	10
3.1	Význam hodnocení zaměstnanců	10
3.1.1	Cíle hodnocení	11
3.1.2	Oblasti hodnocení zaměstnanců	11
3.1.3	Proces hodnocení pracovníka	12
3.1.4	Trendy v hodnocení	13
3.1.5	Formy hodnocení zaměstnanců	14
3.2	Metody hodnocení	14
3.2.1	Řízení podle stanovených cílů (Metoda MBO).....	15
3.2.2	Hodnocení na základě plnění norem	16
3.2.3	Volný popis	16
3.2.4	Hodnocení na základě kritických požadavků	17
3.2.5	Hodnocení na základě stupnice	17
3.2.6	Checklist	17
3.2.7	Metoda BARS	18
3.2.8	Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu	18
3.2.9	Assessment centre	18
3.2.10	Sebehodnocení.....	19
3.2.11	Metoda zpětné vazby (360°hodnocení).....	19
4	Analýza vazeb výstupů hodnocení na další činnosti řízení lidských zdrojů	21
4.1	Dotazníkové šetření	21

4.1.1	Výstupy dotazování	22
5	Návrhy a doporučení.....	30
5.1	Doporučení k metodologii hodnocení zaměstnanců v podnicích.....	30
5.2	Doporučení k vazbám hodnocení a dalších personálních činností.....	31
6	Závěr	34
	Seznam použité literatury	35
	Seznam příloh	

1 Úvod

Hodnocení zaměstnanců je v dnešní době jedna z nejdůležitějších aktivit řízení lidských zdrojů. Je to nástroj, který se využívá při řízení pracovního výkonu v organizaci. Je to takový základní prostředek působící na zaměstnance. Umožňuje jak manažerům kontrolovat zaměstnance, tak poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu. Výstupy hodnocení mají také vazbu na další aktivity řízení lidských zdrojů např. ve formě odměňování apod. Cílem bakalářské práce je na základě analýzy vazeb výstupů hodnocení na další aktivity řízení lidských zdrojů navrhnout, které by měly podniky sledovat a vyhodnocovat jako stěžejní.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou. Druhá kapitola je věnována řízení lidských zdrojů a to jeho významu a aktivitám, kam spadají vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, rozmisťování zaměstnanců, ukončení pracovního poměru nebo právě hodnocení zaměstnanců. Hodnocením zaměstnanců se pak konkrétněji zabývám ve třetí kapitole a to jeho významem a nejdůležitějšími metodami, které jsou využívány k hodnocení ve společnostech.

Teoretická část je východiskem pro praktickou část. V praktické části jsem pro analýzu vazeb výstupů hodnocení na další aktivity řízení lidských zdrojů zvolila dotazníkové šetření, který byl sdílen na sociální síti LinkedIn. Ve čtvrté kapitole budou vazby hodnocení zaměstnanců na další aktivity na základě získaných dat z dotazníkového šetření vyhodnoceny.

V poslední kapitole provedu shrnutí a navrhnou, které další aktivity řízení lidských zdrojů by přednostně měly sledovat a zohledňovat výstupy z hodnocení zaměstnanců.

2 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou všichni lidé, o kterých organizace rozhoduje a jejichž pomocí dosahuje očekávaných cílů. Lidské zdroje jsou pro organizaci stejně potřebné jak např. finanční, materiální nebo informační [10].

Řízení lidských zdrojů lze formulovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí v organizacích [1].

2.1 Význam řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jeden z nejdůležitějších úkolů všech manažerů. Postupem času se stává jádrem celé organizace. Je vyjadřován tak, že člověk neboli lidská síla je nejdůležitější při chodu organizace [7].

2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi základní cíle řízení lidských zdrojů se řadí [1]:

- strategické řízení lidských zdrojů,
- rozvoj kultury, která se zaměřuje na dosažení nejvyššího výkonu,
- zajištění talentovaných a kvalifikovaných lidí,
- pozitivní pracovní vztahy,
- etický přístup k řízení lidí.

2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla co nejvíce výkonná a aby se její výkon neustále zdokonaloval. Toho lze dosáhnout tak, že se bude neustále zdokonalovat využití všech zdrojů organizace a to materiálních, finančních, informačních a především lidských zdrojů [7]. Obecný úkol je zachycen na obrázku č.1.



Obr 1. Obecný úkol řízení lidských zdrojů [7]

Konkrétněji se úkoly řízení lidských zdrojů dělí na [7]:

- zařazení pracovníka na správné místo a snaha o jeho flexibilitu v případě změny požadavků pracovního místa,
- ideální využití pracovních sil,
- sestavení týmů tak, aby v organizaci panovaly pozitivní mezilidské vztahy,
- personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce.

2.1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Je známo několik základních modelů řízení lidských zdrojů [1]:

- Model shody – podle něj by mělo být řízení lidských zdrojů a struktura organizace v celku se strategií organizace.
- Harvardský model – podle tohoto modelu by měli přijímat veškerou odpovědnost za spojení strategie, konkurence a politiky lidských zdrojů linioví manažeři a také by měli personalisté formulovat politiky lidských zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly.
- Kontextový model – tento model bere v úvahu působení okolních faktorů.
- 5-P model – popisuje fungování řízení lidských zdrojů pomocí několika prvků:
 - pojetí lidských zdrojů,
 - politika lidských zdrojů,

- programy lidských zdrojů,
- praxe lidských zdrojů,
- procesy lidských zdrojů.
- Evropský model – tento model bere v úvahu právní prostředí, odborové organizace a společenské odpovědi.
- „Tvrdý“ a „měkký“ model – kdy tvrdé pojetí poukazuje na stejně logický přístup k řízení lidských zdrojů jako u jiných zdrojů a měkké pojetí poukazuje na důležitý význam komunikace, stimulace a vedení.

2.2 Aktivita řízení lidských zdrojů

Personální činnosti neboli aktivity, služby nebo funkce řízení lidských zdrojů jsou výkonnou částí personální práce. Obecně lze rozeznat různý počet a různá pojetí personálních činností. Bývají uváděna v logickém pořadí. První aktivitou řízení lidských zdrojů je vytváření a analýza pracovních míst. Dále přichází na řadu získávání, výběr a přijímání pracovníků. Potom lze brát v úvahu hodnocení pracovního výkonu, rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a péče o pracovníky.

Je známa jedna z nejnovějších koncepcí řízení pracovního výkonu a ta klade důraz na to, aby se jednotlivé personální činnosti navzájem podporovaly a provázaly [7].

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Hlavním cílem vytváření pracovních míst je formulovat pracovní úkoly a požadavky na provádění práce a rozčlenit je do pracovních míst [10].

Mezi základní otázky při vytváření pracovních míst lze zahrnout [10]:

- Proč je potřeba vytvořit nové pracovní místo?
- Co je obsahem práce?
- Jak se má práce vykonávat?
- Kde se má vykonávat?
- Kdy se má vykonávat?
- Kdo ji má vykonávat?

- S kým se má vykonávat?
- Za kolik se má vykonávat?

Analýza pracovních míst je základem pro vytváření popisů pracovních míst, které jsou potřeba k dalším personálním činnostem jako např. obsazování volných pracovních míst, hodnocení zaměstnanců, odměňování atd.

2.2.2 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je první fáze obsazování volných pracovních míst. Jeho cílem je oslovit a přilákat dostačující počet uchazečů o zaměstnání v přiměřeném čase a s přiměřenými náklady. Jeho výsledkem je pak dostatečný počet uchazečů, kteří jsou vhodní pro výkon práce [10].

Modelový postup při získávání zaměstnanců obsahuje [10]:

- posouzení nezbytnosti obsadit volné místo,
- popis volného pracovního místa,
- identifikaci případných zdrojů organizace,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- stanovení dokumentů od uchazečů o zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr uchazečů.

Druhou fází při obsazování volných pracovních míst je výběr zaměstnanců. Jeho cílem je rozhodnout, který z uchazečů je nejvhodnější pro dané pracovní místo neboli nejlépe splňuje dané požadavky [10].

Pro výběr pracovníků se používají různé metody [10]:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- Assessment Centre,
- zkoumání referencí.

Třetí fází při obsazování volných pracovních míst je přijímání zaměstnanců. Cílem přijímání zaměstnanců je uzavření pracovněprávního vztahu s uchazečem o zaměstnání spojené s formálními procedurami [10].

Pracovní poměr se zakládá [6]:

- **pracovní smlouvou** mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- na vyžádání právních předpisů **na základě volby**, která předchází pracovní smlouvě,
- v případě stanovení zákonem **jmenováním**.

2.2.3 Odměňování

Jednou z nejdůležitějších a nejvýznamnějších personálních činností je odměňování. Je označováno jako náhrada neboli kompenzace pro zaměstnance za odvedenou práci. Odměňování je jeden z nejdůležitějších nástrojů pro motivaci zaměstnance [6].

Cílem odměňování je spravedlivě ocenit výkon a efektivně motivovat zaměstnance k vykonávání práce a dosažení žádaného výkonu. Takové odměňování umožňuje [10]:

- stabilizaci schopných zaměstnanců,
- poskytnutí kompenzace zaměstnanci za odvedený výkon,
- nastavení zákonných rozdílů v odměnách,
- zajištění efektivního řízení nákladů a financování.

Jako hlavní složky odměňování jsou označovány peněžní a nepeněžní odměny, které se mohou kombinovat s cílem dosažení celkové odměny.

Do peněžní odměny lze zahrnout mzdu, plat, ale také zaměstnanecké výhody a penzi. Do nepeněžních např. uznání za dobře odvedenou práci a poskytnutí příležitosti k rozvoji schopností.

Celková odměna zahrnuje všechny prostředky, které vedou k získávání, udržování, motivování a uspokojení zaměstnanců a je složena ze všeho, čeho si zaměstnanci cení. Je rozdělena na transakční neboli hmotnou odměnu, kam mohou spadat např. právě peněžní odměny (akcie, podíly na zisku, peněžní bonusy, základní plat) a zaměstnanecké výhody (penze, dovolená, flexibilita) a na relační neboli nehmotnou odměnu, kam může spadat

vzdělávání a rozvoj (výcvik, rozvoj kariéry, vzdělávání na pracovišti) a pracovní prostředí (kultura organizace, styl vedení, komunikace, zapojení) [1].

Rozlišujeme také pevnou složku mzdy a pohyblivou složku mzdy, kdy zaměstnanci obdrží **pevnou složku mzdy** za propůjčení lidských zdrojů do služeb firmy a **pohyblivou složku mzdy**, kdy zaměstnavatelé odměňují potenciál zaměstnance [9].

2.2.4 Vzdělávání

Cílem vzdělávání zaměstnanců je utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti zaměstnanců k vykonávání určené práce a dosažení určeného výkonu [10].

Rozlišují se tři oblasti vzdělávání [10]:

- Oblast všeobecného vzdělávání – Učí se základní a všeobecné znalosti k životu ve společnosti. Tuhle oblast zabezpečuje stát.
- Oblast odborného vzdělávání – Tato oblast připravuje člověka na povolání jak už státem tak člověkem.
 - Zaškolení – člověk, který začne pracovat v určitém podniku se naučí různé znalosti, dovednosti a chování k vykonání práce.
 - Doškolování – průběžné zdokonalování schopností tak, aby mohl pokračovat ve své práci.
 - Přeshkolování – člověk se naučí novým schopnostem.
- Oblast rozvoje – člověk se učí navíc novým schopnostem.

Metody vzdělávání

Bývají rozlišovány tři skupiny metod vzdělávání [3]:

- Mimo pracoviště – tyto metody se vyznačují tím, že se používají hromadně, převážně mimo pracoviště interními nebo externími školiteli (např. přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity, atd.).
- Na pracovišti – metody, které se používají individuálně na pracovišti (např. instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink, mentoring, atd.).
- Na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště – (např. pracovní porady, poradenství, samostudium, e-learning atd.).

2.2.5 Rozmíst'ování zaměstnanců

Rozmíst'ování zaměstnanců v podniku je strategický úkol personálního vedení s cílem maximálního využití schopností pracovníků tak, aby se dosáhlo zlepšení individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu [6].

Je důležité zvážit [6]:

- charakter pracovní pozice,
- kvalifikaci pracovníka,
- kompetenční vlastnosti pracovníka,
- výsledky pracovního hodnocení.

Rozmíst'ování pracovníků je pohyb pracovníků do organizace, uvnitř organizace a z organizace.

Formy rozmíst'ování uvnitř organizace [6]:

- povýšení,
- převedení pracovníka na jiné pracoviště,
- přeřazení na nižší funkci.

Formy rozmíst'ování vně organizace [6]:

- aktivní (např. získávání, výběr, přijímání atd.)
- pasivní (např. propouštění, penzionování, rezignace atd.)

2.2.6 Ukončení pracovního poměru

Ukončit pracovní poměr se zaměstnancem je možné z několika důvodů [6]:

- dočasné důvody:
 - **odchod na mateřskou dovolenou,**
 - **odchod na dlouhodobou stáž** apod.
- trvalé důvody:
 - **Úmrtí**
 - **Rezignace** – odchod pracovníka z organizace na základě rozhodnutí ze strany pracovníka na základě výpovědi.

- **Penzionování pracovníků** – odchod pracovníka dobrovolný v důsledku flexibilního důchodového věku nebo v důsledku fixního důchodového věku, kdy je pracovní poměr se zaměstnancem ukončen.
- **Propouštění** – odchod pracovníka z organizace na základě rozhodnutí ze strany zaměstnavatele. K propouštění může dojít např. z organizačních důvodů nebo z důvodů na straně pracovníka, který nesplňuje požadavky (např. nedostatečný výkon apod.)

3 Hodnocení zaměstnanců

Jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců. Každá organizace najímá pracovníky za účelem podávání žádaného pracovního výkonu a následně plnění naplánovaných cílů. K tomu, aby pracovníci podávali určitý výkon je vhodné provádět systematické hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců musí být také doprovázeno dalšími činnostmi řízení lidských zdrojů, a to např. odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, výběrem a získáváním zaměstnanců nebo rozmisťováním zaměstnanců.

3.1 Význam hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se zabývá [7]:

- Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho pracovní vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s kterými přichází do styku.
- Sdělováním zjištěných výsledků a následným porovnáváním s nimi.
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu.

V souvislosti s hodnocením je třeba také řešit následující klíčové otázky [7]:

- Proč hodnotit pracovníky?
- Jaké složky a aspekty práce pracovníků hodnotit?
- Jak měřit pracovní výkony?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Kdo by měl hodnotit?
- Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
- Jak sdělovat pracovníkům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat?
- Jak využívat výsledků hodnocení?
- Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?

Stále více se v poslední době uplatňuje moderní hodnocení. Moderní hodnocení zaměstnance lze také pochopit jako zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů ohledně pracovního výkonu. Je třeba také rozlišit tuto činnost s hodnocením pracovního výkonu [7].

3.1.1 Cíle hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může být orientované na více cílů najednou. Zato na všechny cíle hodnocení orientované být nemůže, jelikož by se ztratilo zaměření na cíl [5].

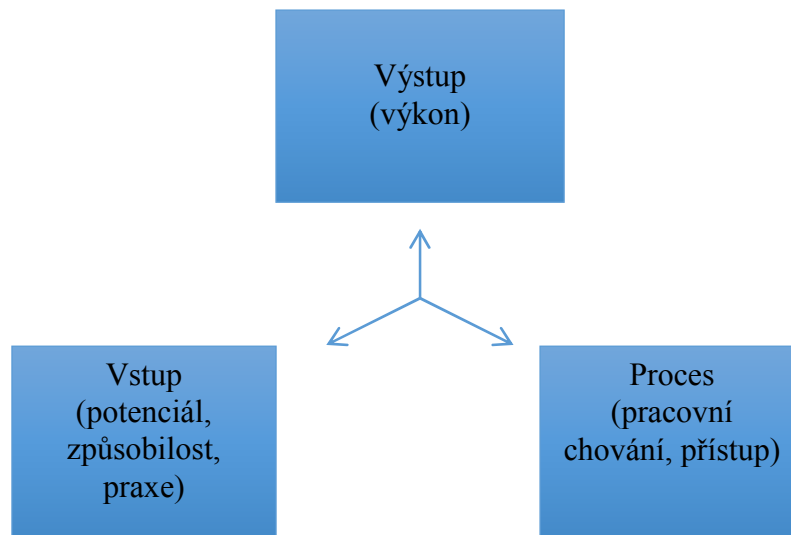
Nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků jsou [5]:

- kontrolovat výkon v minulosti,
- pomáhat u rozhodování, jak odměňovat,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- zpětná vazba ohledně toho, jestli si v práci vede dobře nebo ne,
- identifikovat potřeby v rozvoji,
- příležitost vyjednat plány se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti.

3.1.2 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Existují 3 oblasti hodnocení pracovníků (viz Obr. 1) [5]:

- *Výstup* – do výstupů spadají velmi dobře měřitelné výkony a výsledky. Hodnocení výstupů můžeme rozdělit na **přímé hodnocení výstupu**, kde hodnotíme např. obrat, chybovost, počet obchodních schůzek atd. a lze je číselně vyjádřit a **nepřímé hodnocení výstupu**, kde se hodnotí na základě stupnice.
- *Vstup* – do vstupů bývají zařazovány kompetence a zkušenosti, které do své práce vkládá pracovník.
- *Proces* – hodnocení procesu lze chápat jako hodnocení chování pracovníka a hodnocení přístupu pracovníka k zadáním, úkolům atd.



Obr. 2. Tři oblasti hodnocení [5]

3.1.3 Proces hodnocení pracovníka

Proces hodnocení pracovníka lze rozdělit do tří časových období [7]:

I. Přípravné období

- První fáze v přípravném období se zaměřuje na **stanovení předmětu hodnocení**, zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření hodnotícího formuláře.
- Dalším krokem je **analýza a specifikace pracovních míst**.
- Dále následuje **formulování kritérií výkonu**, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikace, která má za úkol rozlišit úrovně pracovního výkonu.
- Posledním krokem přípravného období je **informování pracovníků** o připravovaném hodnocení a projednání otázek, jako např. jaký výkon se od nich očekává.

II. Období získávání informací a podkladů

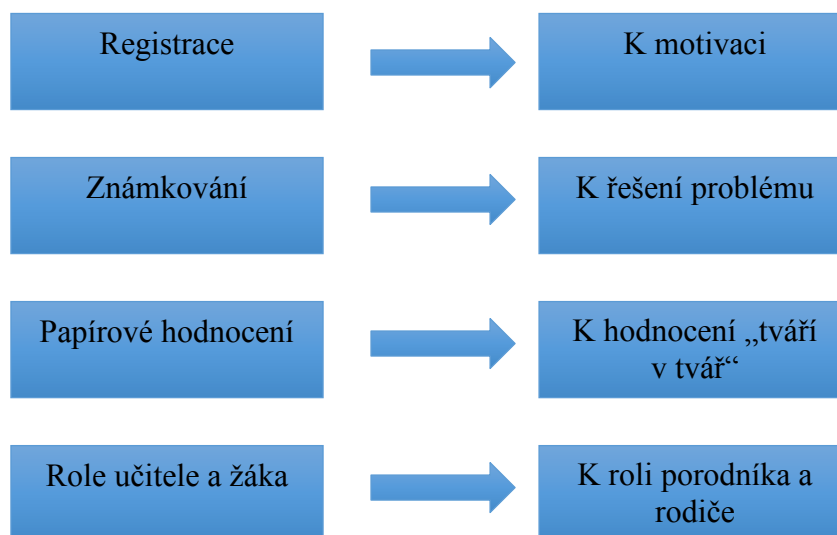
- Prvním krokem je **zjišťování informací** např. pozorováním při práci nebo kontrolou výsledků jejich práce.
- Velmi podstatným krokem je **pořízení dokumentace** o pracovním výkonu, jelikož písemný záznam později omezuje spory a je zpětnou vazbou mezi hodnoceným a hodnotitelem.

III. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- **Vyhodnocování pracovních výsledků**, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Porovnávají se zde skutečné výsledky s očekávanými výsledky práce.
- **Hodnotící rozhovor** s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutí a o možných řešeních problému. Tento krok je klíčový pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka.
- Poslední fáze celého procesu hodnocení **pracovníka je pozorování pracovního výkonu** pracovníka, popřípadě poskytnutí pomoci nebo zkoumání efektivnosti hodnocení.

3.1.4 Trendy v hodnocení

Postupem času se přechází od hodnocení minulosti neboli toho, co se už stalo, na hodnocení budoucnosti, tedy na to, jak zlepšit zaměstnancův výkon a jak zaměstnance motivovat, aby oni sami přicházeli s novými návrhy cílů a jejich dosažení. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení [5]. Na obr. 2 vidíme posuny v hodnocení pracovníků.



Obr. 3. Posuny v hodnocení pracovníků [5]

3.1.5 Formy hodnocení zaměstnanců

V praxi se objevují dvě základní podoby hodnocení pracovníků [7]:

a) Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je vlastně součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Jde o průběžné hodnocení pracovníka během práce. Má příležitostnou povahu a zpravidla nebývá zaznamenáváno. Neformální hodnocení se provádí na základě pocitu hodnotícího, jeho dojmu i momentální nálady.

b) Formální hodnocení

Formální hodnocení neboli systematické hodnocení je na rozdíl od neformálního periodické a v pravidelném intervalu. Bývá zaznamenáváno do dokumentů, které se zařazují do osobních spisů pracovníka. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro personální činnosti.

3.2 Metody hodnocení

Obecně jsou metody hodnocení děleny dle časového intervalu na metody orientované na minulost (řízení podle stanovených cílů, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metody BARS atd.) a metody orientované na budoucnost (sebehodnocení, assessment centre, 360° zpětná vazba atd.) [3].

Nejčastěji používané metody jsou:

- řízení podle stanovených cílů,
- volný popis,
- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- checklist,
- metoda BARS,
- metoda založená na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,
- assessment centre,
- sebehodnocení,
- metoda zpětné vazby.

3.2.1 Řízení podle stanovených cílů (Metoda MBO)

Metodu MBO vnesl do managementu P. Drucker v 50. letech minulého století a vychází z principů řízení organizace pomocí cílů [8].

Metoda MBO (Management by Objectives), ale také Management by Results – MBR nebo Work planning and review – WPR je metoda, která začíná procesem stanovení cílů, které mohou být buď dlouhodobé a nebo mohou spadat až k cílům menších organizačních jednotek nebo cílům individuálním. U individuálních cílů je pro každé hodnotící období dobré stanovit si 1-3 cíle výkonnostní, 1-2 cíle, které se týkají rozvoje potenciálu a 1-3 cíle týkající se profesionálního chování. Zaměstnanci zpravidla dostanou zadání a dále si sami stanovují cíle pro další období. Dále následuje plánování akcí, u kterého je stanoven časový rozvrh plnění požadovaného cíle a jak se ho má dosáhnout. Sebeřízení je dalším prvkem u metody MBO, jehož předpokladem je dobrá motivace k úsilí daný úkol splnit. Čtvrtým a posledním prvkem je průběžná a pravidelná kontrola neboli koučování, do kterého spadá sledování a zpětná vazba [5].

Je třeba plnit určité požadavky, aby byla metoda úspěšná [7]:

- cíle musejí být kvantifikovatelné a měřitelné,
- cíle by měly být dosažitelné,
- cíle by měly být podnětné,
- měly by být formulovány jasně a stručně,
- měl by být ponechán prostor pro spolupráci pracovníků,
- cíle by měly sloužit jako základna pro rozhovory mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Stanovení cílů by měly být buď SMART „chytrý“ nebo KARAT. Opakem SMART cílů jsou DUMB cíle. (viz Tab. 1 a Tab. 2)

Tab. 1. Srovnání pojetí SMART a KARAT [5]

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Tab. 2. Pojetí DUMB [5]

D	Defective	Defektivní, nedokonalé
U	Unrealistic	Nerealistické
M	Misdirected	Nesprávně zaměřené
B	Bueraucratic	Byrokratické

Hlavní nevýhodou metody MBO bývá časová náročnost a potřeba neustálé výměny informací mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Velice často nebývá bráno v úvahu, jak bylo cíle dosaženo např. zdali fungovala týmová práce a spolupráce, ale jen, jestli ho bylo dosaženo [7].

3.2.2 Hodnocení na základě plnění norem

Nejčastěji je používána u hodnocení dělníků.

Nejdříve se stanoví normy očekávané úrovně výkonu, dále pokračuje seznámení pracovníků s normami a nakonec se porovnává výkon pracovníka s normami.

Jednou z výhod téhle metody je, že výkon je posuzován objektivně. Do nevýhod patří, že se nedá porovnat výkon na různých pracovních místech [7].

3.2.3 Volný popis

Metoda volného popisu bývá nejčastěji používána pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel písemně popisuje výkon hodnoceného.

Výhodou je, že metoda je univerzální a nevýhodou je to, že hodnotící píšou popis v různé délce a proto se nedá snadno porovnávat [7].

3.2.4 Hodnocení na základě kritických požadavků

Hodnotitel si vede písemné záznamy o kritických případech, které se udály při vykonávání práce pracovníka.

Hlavní nevýhodou je to, že hodnotitel nemusí vést záznamy pravidelně [7].

3.2.5 Hodnocení na základě stupnice

U této metody se hodnotí jednotlivá hlediska práce zvlášť (množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci atd.)

Užívají se tři typy posuzovací stupnice [7]:

- Číselná – každé kritérium práce je očíslováno pomocí bodů. Ke komplexnímu hodnocení pracovního výkonu se používá součet bodů nebo vážený aritmetický průměr za všechna kritéria.
- Grafická – hodnocení výkonu je vyznačeno na úsečce. Sumární hodnocení ukazuje úsečka, která spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách a dokumentuje silné a slabé stránky pracovníka.
- Slovní – hodnotí se buď slovem nebo je ohodnocenému předložen odstupňovaný slovní popis výkonu pracovníka.

Výhody u téhle metody jsou zejména náklady na její vytvoření, které jsou nízké, vyplnění formuláře není časově náročné, stupnice jsou použitelné pro větší počet zaměstnanců a také dává výsledky, které se hodí k porovnávání pracovníků a stanovení mzdy [3].

3.2.6 Checklist

Checklist je dotazník, který podkládá definice pracovního chování a hodnotitel následně odpověďmi ano nebo ne určuje, zda se určité chování u pracovníka vyskytuje nebo ne. Checklist metoda je velice časově náročná a posuzovatel musí být vyškolený [7].

3.2.7 Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) je klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Je to metoda podobná metodě Checklist nebo hodnotící stupnici. Jde tedy o metodu, která hodnotí požadované chování k úspěšnému vykonávání práce. Je zaměřena spíše na přístup k práci a dodržování určitého postupu než na cíle práce. Má za to, že žádoucí pracovní chování má za následek efektivní vykonávání práce [7].

Princip spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několik stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepříjemné“. Většinou sem patří sedm až osm aspektů výkonu a každý obsahuje vícebodovou stupnici [4].

Nevýhodou této metody je, že je náročná na přípravu a její silnou stránkou je její zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a jednoduchost na používání [3].

3.2.8 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Hodnotitel posuzuje pracovní výkony pracovníka srovnáním s výkony ostatních kolegů ve skupině. Je založena na subjektivním názoru nadřízeného.

Srovnání může mít formu [3]:

- Prostého pořadí pracovníků podle jejich chování a výkonu.
- Párového porovnávání, kde každý je porovnáván s každým z hlediska aktuálního přínosu pro skupinu. Hodnotitel vybírá z páru lepšího a ohodnotí ho znaménkem +. Podle počtu kladných znamének se určuje pořadí pracovníků.
- Nucené distribuce, kdy hodnotící zařazuje pracovníky do předem vymezených kategorií, které kopírují křivku normálního sdělení.

Nevýhodou této metody je riziko zaujatosti hodnotitele [3].

3.2.9 Assessment centre

Touto metodou se určují sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, např. komunikační dovednosti, prezentace, spolupráce, kreativita, vnímavost atd.

Kromě hodnocení pracovního výkonu se Assessment centre používá i při výběru a vzdělávání pracovníků [3].

3.2.10 Sebehodnocení

Pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled bývá porovnáván s úsudkem jiného hodnotitele. Smyslem je zapojit pracovníka do procesu hodnocení tím, že rozebírá směry svého osobního rozvoje. Problémem je to, že si většinou určí těžší cíle, než jaké by mu určil jeho nadřízený [5].

3.2.11 Metoda zpětné vazby (360° hodnocení)

Novým a v poslední době módním přístupem je třistašedesátistupňová zpětná vazba, někdy nazývaná třistašedesátistupňové vícekritériální hodnocení výkonnosti a vícezdrojové hodnocení [11].

Nejdříve byla tahle metoda vytvořena pro hodnocení jen řídicích zaměstnanců, ale postupně se vyvinula k hodnocení všech zaměstnanců [2].

Metoda je založená na tom, že poskytuje úplný přehled o hodnoceném. Hodnocený bývá hodnocen podle stejných kritérií různými lidmi. Mohou to být např. nadřízení přímí i nepřímí, ale i podřízení, kolegové a zákazníci. Do téhle metody patří i sebehodnocení.

Metoda zpětné vazby by jen ztěžka šla provést bez elektronické podpory, jelikož je třeba administrace a vyhodnocení a další výhodou je také to, že informace zůstávají na jednom místě [5].

Bývá rozlišováno několik způsobů administrace (vstupů hodnotitelů) [5]:

- **Dotazníky** – dotazník obsahuje několik údajů, ke kterým hodnotící přiřazuje body. Na konci dotazníků má možnost vyjádřit své hodnocení také v komentáři. Vyplnění jednoho dotazníku většinou trvá 1-2 hodiny.
- **Hodnocení po kompetencích** – neboli projevech chování je další z forem vstupů hodnotitelů. Hodnotitel postupuje kompetenci po kompetenci, ale také může přeskakovat nebo se vracet. Jednou z nevýhod může být to, že si hodnotitel vytvoří

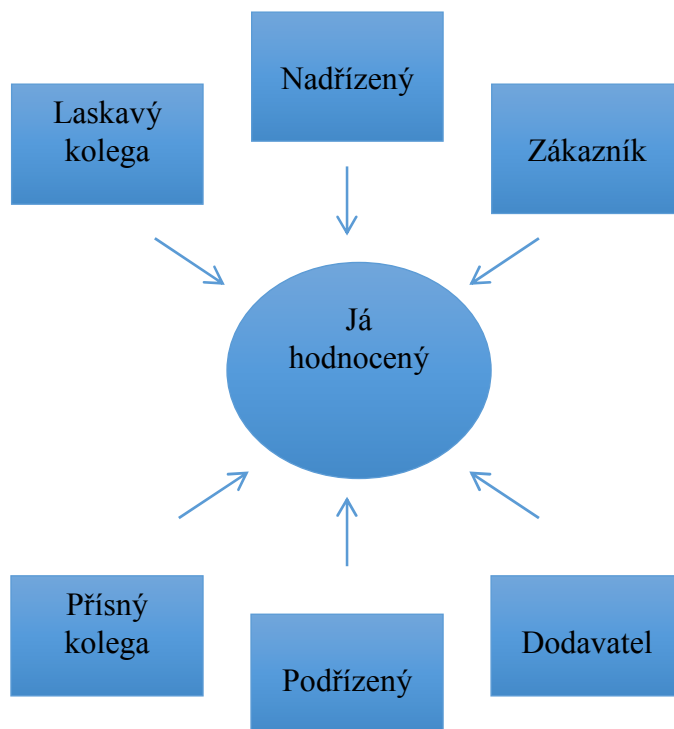
obrázek o hodnoceném a podle toho hodnotí dál. Takle forma je časově náročnější a jedno hodnocení může trvat až 2 hodiny.

- **Mini 360° zpětná vazba** – u této metody hodnotitelé odpovídají na 9-12 otázek na konci s komentáři a odpověďmi na 3 otevřené otázky. Mini 360° zpětná vazba je časově nejméně náročná a zabere přibližně 20-30 minut.

Bývají rozlišovány také výstupy pro hodnoceného [5]:

- **Plně anonymní** – u kterých nejde určit, kdo a jak hodnotil.
- **Částečně anonymní** – kde lze zjistit, jak hodnotil zákazník a nadřízený. Ostatní jsou anonymní.
- **Odkrytá** – u odkrytých výstupů je identifikovatelné, kdo a jak hodnotí skrze komentáře.

Základní výhodou 360°zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich seříděnost. Takto koncentrované a seříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu [5]. Na obr. 3 je vyznačen model 360°zpětné vazby.



Obr. 4. 360° zpětná vazba [5]

4 Analýza vazeb výstupů hodnocení na další činnosti řízení lidských zdrojů

Celková analýza vazeb výstupů hodnocení na další činnosti řízení lidských zdrojů byla zaměřena na konkrétní činnosti jako odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, kariérní růst, ukončení pracovního vztahu a přeřazení na nižší pracovní funkci.

4.1 Dotazníkové šetření

Data k analýze vazeb výstupů hodnocení na další činnosti řízení lidských zdrojů byla získána v rámci dotazníkového šetření.

Byl vytvořen dotazník s názvem Hodnocení zaměstnanců ve výrobních společnostech (viz. příloha č. 1). Dále byla data analyzována v další podkapitole. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké vlivy má hodnocení zaměstnanců na další činnosti řízení lidských zdrojů.

Na začátku dotazníku bylo zjišťováno, z jak velkého podniku respondent pochází. Podniky byly rozděleny na malé podniky (méně jak 50 zaměstnanců), střední podniky (50-200 zaměstnanců) a velké podniky (více jak 200 zaměstnanců). Dotazník se skládá z 12 otázek. Otázky č. 1 – 5 se týkají obecně hodnocení pracovníků a to zda se hodnocení pracovníků ve společnosti provádí, jak často se hodnocení pracovníků provádí, kdo je hodnotitelem, jaké konkrétní metody jsou využívány a co je předmětem hodnocení. Otázky č. 6 – 12 jsou zaměřeny právě na činnosti řízení lidských zdrojů, které se zaměřují na výstupy hodnocení, např. odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků a kariérní růst, ale také na to, zda se ve společnosti provádí týmové hodnocení místo hodnocení jednotlivců, zda má hodnocení vliv na poskytování zaměstnaneckých výhod, na přeřazení na nižší funkci nebo jestli mohou výstupy hodnocení vést k propuštění zaměstnanců. Na většinu otázek byly možnosti odpovědí buď ano nebo ne. Pakliže respondent odpověděl ano, měl možnost stručného popisu a vysvětlení. U některých otázek, konkrétně u kdo je hodnotitelem pracovních výkonů zaměstnanců, jaké konkrétní metody hodnocení jsou využívány a jaké oblasti jsou předmětem hodnocení, byla možnost výběru více odpovědí.

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě na internetové stránce www.survio.com. Daná stránka umožňuje nejen vypracování dotazníku, ale i sběr dat a důležitých informací (např. kdy byl dotazník vyplněn).

Odkaz na dotazník byl sdílen na sociální síti LinkedIn. Celkem se vrátilo 57 dotazníků. Z malých podniků odpovědělo 19,3 % respondentů, ze středních 36,8 % a z velkých 43,9 %. Vyplňování dotazníku bylo umožněno během 14 dnů. Většina dotazníků se vrátila v prvním týdnu.

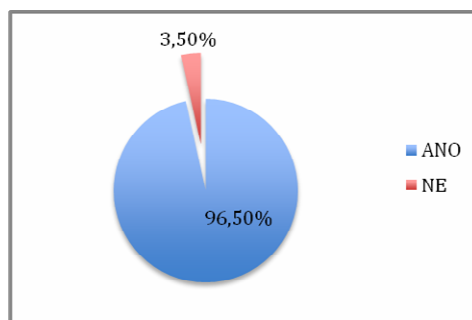
Získaná data byla zpracována v programu Excel, kde byly na základě četností odpovědí vytvořeny tabulky a grafy.

4.1.1 Výstupy dotazování

Výsledky jednotlivých otázek byly zpracovány do grafů a tabulek pro lepší přehlednost. Grafy byly sestaveny buď v koláčovém provedení v případě, že se jednalo o otázky s možností jen jedné odpovědi nebo v sloupcovém provedení, když byla možnost vybrat více odpovědí. Následující analýza je rozdělena podle otázek v dotazníku.

Otázka č. 1 Je ve vaší společnosti zaveden systém pravidelného hodnocení pracovníků?

V 96,5 % firmách je zaveden systém pravidelného hodnocení.

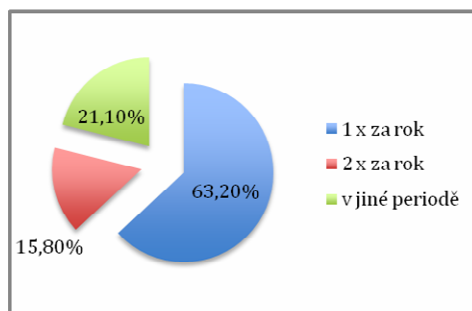


Obr. 5. Je ve vaší společnosti zaveden systém pravidelného hodnocení zaměstnanců?

Otázka č. 2 Jak často systematické hodnocení provádíte?

U téhle otázky byly možnosti odpovědí 1x za rok, 2x za rok nebo v jiné periodě. 63,2 % respondentů odpovědělo, že systematické hodnocení provádí pouze 1x za rok. 15,8 % odpovědělo, že systematické hodnocení provádí 2x za rok a 21,1 % odpovědělo, že v jiné periodě např. čtvrtletně nebo měsíčně. Někteří respondenti uvedli, že se u nich ve společnosti

systematické hodnocení provádí nepravidelně, v případě, že se chystá propouštění, reorganizace nebo větší pohyb v oblasti platů. Dále se hodnocení provádí buď průběžně on-line nebo není vůbec povinné a každý manažer provádí hodnocení jen dle svého uvážení. Jeden respondent uvedl, že se u nich v organizaci provádí čtvrtletně zpětná vazba a 1x za rok je hodnocení komplexní.

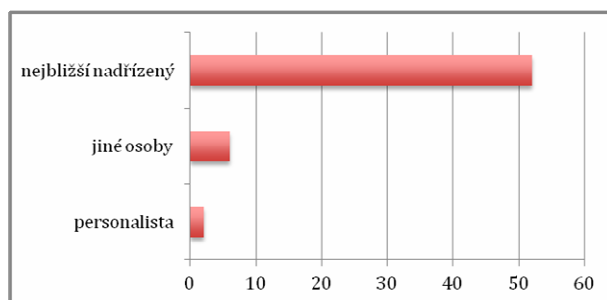


Obr. 6. Jak často systematické hodnocení provádíte?

Otázka č. 3 Kdo je hodnotitelem pracovních výkonů zaměstnanců ve vaší společnosti?

Hodnotitelem bývá především nadřízený, ovšem mohou to být i další prvky. Další otázka se zaměřila právě na to, kdo je ve společnosti hodnotitelem.

Tato otázka umožňovala odpovědět, že hodnotitelem je nejbližší nadřízený, personalista nebo jiné osoby. Většina odpověděla, že hodnotitelem je nejbližší nadřízený, a to 52 respondentů. 2 respondenti odpověděli, že hodnotitelem je personalista a 6 respondentů odpovědělo, že jiné osoby např. pracovník z personálního oddělení, jelikož kdyby hodnotil nadřízený, hodnocení by nebylo objektivní. Další respondenti uvedli, že hodnotitelem může být ředitel pobočky, regionální ředitel, ředitel divize, určená komise, majitel společnosti nebo projektoví manažeři.

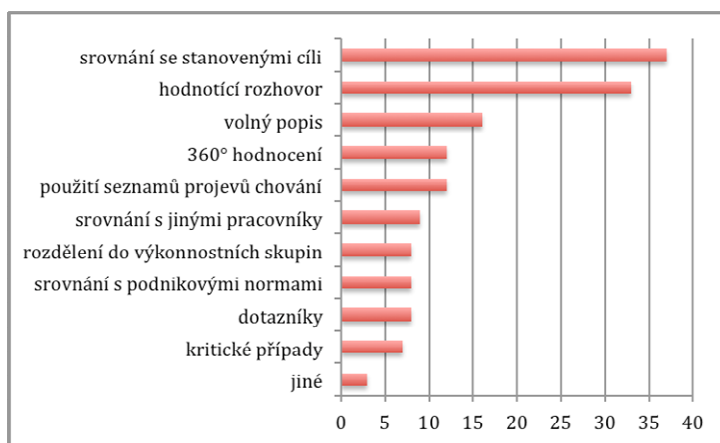


Obr. 7. Kdo je hodnotitelem pracovních výkonů zaměstnanců ve vaší společnosti?

Otázka č. 4 Jaké konkrétní metody hodnocení používáte?

Metody plní při hodnocení zaměstnanců podpůrnou funkci. V další otázce jsem se snažila zjistit, které metody hodnocení se využívají nejvíce.

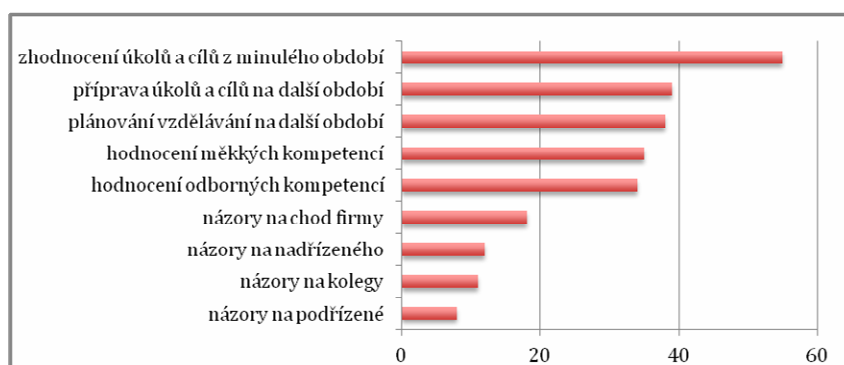
Zcela nejvíce respondentů odpovědělo, a to 37, že srovnávají výsledky se stanovenými cíli. Hned potom 33 respondentů odpovědělo, že využívají k hodnocení hodnotící rozhovor. Na třetím místě se využívá volný popis a to 16 respondentů a na čtvrtém místě 360° hodnocení, které zakroužkovalo 12 respondentů, kdy pracovníka hodnotí nadřízený, spolupracovníci i podřízený, popřípadě zákazníci a použití seznamů projevů chování. Srovnání s jinými pracovníky zakroužkovalo 9 respondentů. Další tři metody byly zcela vyrovnané. 8 respondentů uvedlo, že využívají dotazníkový způsob k hodnocení zaměstnanců, srovnání s podnikovými normami a rozdělení do výkonnostních skupin. Na předposledním místě se umístily kritické případy např. výrazně dobré a výrazně špatné výkony či počiny v období, a to uvádí 7 respondentů. 3 respondenti odpověděli, že využívají zcela jiné metody hodnocení a to např. hodnocení dle anonymního průzkumu nebo hodnocení dle kritérií kompetenčního modelu.



Obr. 8. Jaké konkrétní metody hodnocení používáte?

Otázka č. 5 Jaké oblasti jsou předmětem hodnocení?

U téhle otázky bylo možno vybrat mezi 9 odpověďmi. Zcela nejvíce respondentů odpovědělo, a to 55 respondentů, že předmětem jejich hodnocení je zhodnocení úkolů a cílů z minulého období. 39 respondentů odpovědělo, že jejich předmětem je příprava úkolů a cílů na další období a hned za ním bylo 38 respondentů, kteří zakroužkovali plánování vzdělávání na další období. Docela vyrovnané byly hodnocení měkkých kompetencí, které hodnotí 35 respondentů a 34 odborné kompetence. Dále 18 respondentů uvedlo, že jejich předmětem hodnocení jsou názory na chod firmy a 12 respondentů názory na nadřízeného. 11 respondentů odpovědělo názory na kolegy a zcela nejméně měly názory na podřízené, které zakroužkovalo 8 respondentů.



Obr. 9. Jaké oblasti jsou předmětem hodnocení?

Otázka č. 6 Má hodnocení zaměstnanců vliv na odměňování?

Druhá půlka dotazníku měla za úkol zjistit, jaký vliv mají výstupy hodnocení na další činnosti řízení lidských zdrojů. Jedním z nich je i odměňování.

38,6 % respondentů odpovědělo, že hodnocení zaměstnanců v jejich společnosti nemá žádný vliv na odměňování a 61,4 % odpovědělo, že má. Z těch, co mají, to jsou 2 respondenti z malých podniků, 11 ze středních a 22 z velkých podniků. Valná většina udala, že hodnocení zaměstnanců má vliv na odměňování ve formě navýšení nebo snížení mzdy nebo ročních bonusů. Dále má hodnocení vliv na odměňování v oblasti stanovení osobního hodnocení, prodloužení smlouvy, profesní růst nebo rozhodnutí o merit.

Tab. 3. Má hodnocení zaměstnanců vliv na odměňování?

	počet odpovědí	% podíl odpovědí
NE	22	38,6 %
ANO	35	61,4 %

Otázka č. 7 Mají výstupy hodnocení vazbu na vzdělávání a rozvoj pracovníků?

Sedmá otázka byla zaměřena na další aktivitu řízení lidských zdrojů a to na vzdělávání a rozvoj.

28,1 % respondentů odpovědělo, že hodnocení zaměstnanců v jejich společnosti nemá žádný vliv na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a 71,4 % odpovědělo, že má. Z těch, co mají, to jsou 4 respondenti z malých podniků, 16 ze středních a 21 z velkých podniků. Mezi ty, kteří odpověděli, že má, se řadí ve velké většině např. ti, kteří při zaměstnaneckých nedostacích v dané oblasti nebo jsou shledány oblasti, kde je nutné dalšího vzdělávání, tvoří rozvojové plány, programy a cíle (jazyky, software, softskills nebo hardskills). Při plánování rozvoje se vedoucí orientuje podle kompetencí, které nebyly hodnoceny na adekvátní úrovni. Dále mohou být zaměstnanci posíláni na školení, vzdělávací akce, zahraniční stáže. Někteří dle potřeb a vlastních požadavků plánují vzdělávací aktivity nebo si sami určí, kam se chtějí posunout.

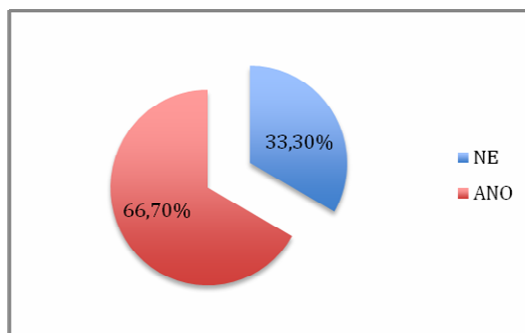
Tab. 4. Mají výstupy hodnocení vazbu na vzdělávání a rozvoj pracovníků?

	počet odpovědí	% podíl odpovědí
NE	16	28,1 %
ANO	41	71,8 %

Otázka č. 8 Mají výstupy hodnocení vazbu na kariérní růst?

33,3 % respondentů odpovědělo, že nemají a zbylých 66,7 % odpovědělo, že mají. Z těch, co mají, to je 18,4 % respondentů z malých podniků, 31,6 % ze středních a 50 % z velkých podniků. Ti, co odpověděli, že mají, mohou povyšovat své zaměstnance z několika důvodů. Mohou to být např. důvody, kdy se zjistí, že zaměstnanec přesahuje kompetence své pozice nebo v případě vynikajícího výsledku. Dále se na hodnocení přihlíží v případě, kdy je více

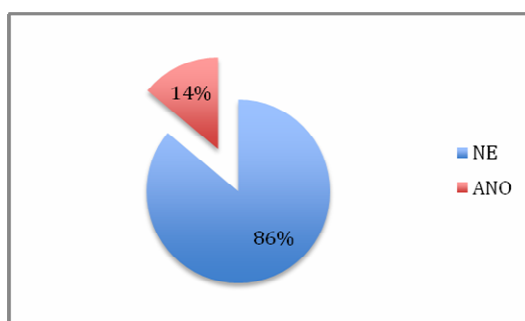
uchazečů o stejnou pozici, při otevření nové pozice v rámci společnosti nebo při návrhu na změnu pozice zaměstnance ve společnosti. Mohou také existovat v organizaci dvě linie a to buď rozšiřování nebo specializace odbornosti, kdy se používá maticová struktura.



Obr. 10. Mají výstupy hodnocení vazbu na kariérní růst?

Otázka č. 9 Provádí se ve vašem podniku hodnocení týmů místo hodnocení jednotlivců?

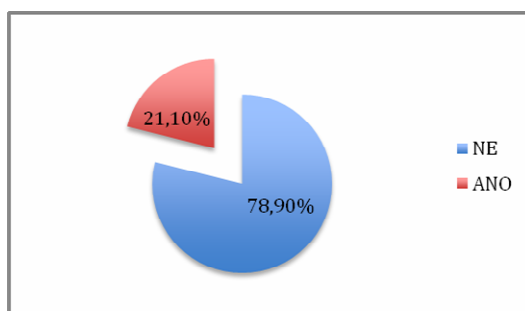
Tahle otázka ukázala celkem jednoznačně, že ve většině společnostech se hodnotí jednotlivci místo hodnocení týmů. Že se v jejich společnosti hodnocení týmů neprovádí odpovědělo 86 %. Kladně odpovědělo 14 % a to buď jen v některých případech, je-li to malý kolektiv, kde se jak se říká jeden bez druhého neobejde a nebo se ve společnosti provádí oboje hodnocení, jak týmů, tak jednotlivců. Hodnocení týmů ale nenahrazuje hodnocení jednotlivců a provádí se na úrovni projektového řízení.



Obr. 11. Provádí se ve vašem podniku hodnocení týmů místo hodnocení zaměstnanců?

Otázka č. 10 Má vliv hodnocení zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých výhod?

Tahle otázka také ukázala, že ve velké většině společností nemá hodnocení zaměstnanců vliv na poskytování zaměstnaneckých výhod. 78,9 % odpovědělo, že ne a 21,1 % odpovědělo, že ano. Pokud ano, tak v některých společnostech pouze v případě rozdělování speciálních benefitů např. volné vstupenky na různé kulturní akce apod. nebo pokud se mění mzdové pásmo. V dalších společnostech rozdělují benefity pouze někdy nebo ve formě motivační odměny pro nejlepších deset zaměstnanců.



Obr. 12. Má vliv hodnocení zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých výhod?

Otázka č. 11 Mohou výsledky hodnocení zaměstnanců vést k přeřazení na nižší funkci?

U téhle otázky byly odpovědi celkem vyrovnané, ale pořád převyšovala negativní část. 59,6 % respondentů odpovědělo, že ne a 40,4 % odpovědělo, že ano. Z těch, co odpověděli, že mohou to je 39,1 % ze středních a 60,9 % z velkých podniků. Z malých podniků neodpověděl nikdo, že výsledky hodnocení zaměstnanců vedou k přeřazení na nižší funkci. Může to být v případě, že je dlouhodobé hodnocení kompetencí zaměstnanců pod očekávání a nestačí na svou současnou funkci nebo dlouhodobě neplní stanovené cíle. Zaměstnanec také nemusí obhájit svoji výkonnost a potenciál nebo provádí špatné manažerské rozhodnutí. V některých případech se nejedná o přeřazení na nižší funkci ale rovnou o ukončení pracovního poměru.

Tab. 5. Mohou výsledky hodnocení zaměstnanců vést k přeřazení na nižší funkci?

	počet odpovědí	% podíl odpovědí
NE	34	59,6 %
ANO	23	40,4 %

Otázka č. 12 Mohou výsledky hodnocení zaměstnanců vést k propuštění?

Poslední otázkou jsem se trochu zabývala už v minulé otázce, kdy v některých případech, např. při nedostatečném pracovním výkonu nebývají zaměstnanci přeřazeni na nižší funkci, ale rovnou jsou propuštěni. Propuštění mohou být také v případě, kdy společnost musí šetřit, zaměstnanec odvádí opakovaně špatný výkon nebo společnost neplní obrat. Že mají výsledky hodnocení vliv na propouštění odpovědělo 43,9 % respondentů, z toho 7 respondentů z malých podniků, 6 ze středních a 12 z velkých podniků a naopak těch, kteří nepřihlíží na hodnocení je 56,1 %.

Tab. 6. Mohou výsledky hodnocení zaměstnanců vést k propuštění?

	počet odpovědí	% podíl odpovědí
NE	32	56,1 %
ANO	25	43,9 %

5 Návrhy a doporučení

Následující kapitolu jsem rozdělila podle dotazníku do dvou podkapitol, kdy se v první části budu zabývat metodologií hodnocení v dotázaných podnicích a v druhé části vazbami dalších personálních činností na hodnocení.

5.1 Doporučení k metodologii hodnocení zaměstnanců v podnicích

První a základní otázkou bylo, zdali je ve společnostech zaveden systém pravidelného hodnocení zaměstnanců. Skoro všichni respondenti uvedli, že ve svém podniku pravidelné hodnocení provádějí. Pravidelné hodnocení zaměstnanců v podniku je velice důležité z několika důvodů, např. kvůli kontrole toho, zda je odváděn požadovaný pracovní výkon, kvůli zlepšení pracovního výkonu v budoucnosti, v oblasti rozvoje zaměstnanců, napomáhá při rozhodování u odměňování a tak je to důležitý nástroj motivace.

Někteří z respondentů uvedli, že v jejich společnosti provádí průběžné hodnocení zaměstnanců. Měli by si ale dát pozor na to, aby pracovníky nesledovali až příliš často, což může vést u zkušených zaměstnanců k jejich demotivaci. Na druhou stranu, když se průběžné hodnocení neprovádí, může to vést k nepříjemným překvapením, že zaměstnanci neodvádí požadovaný pracovní výkon nebo k tomu, že si zaměstnanci myslí, že nadřízení o jejich kvalitní výkon nestojí.

Co se týče používaných metod hodnocení, tak nejvíce respondentů uvádí, že při hodnocení sledují, zda byly dosaženy stanovené cíle. Nejčastěji se používají při hodnocení manažerů a administrativních pracovníků. Průběžně se pak vedou rozhovory mezi vedoucím a hodnoceným. Druhou nejpoužívanější metodou je hodnotící rozhovor. Myslím si, že hodnotící rozhovor je jedna z nejdůležitějších metod hodnocení. Umožňuje manažerovi poskytnout zpětnou vazbu k výkonu hodnoceného. Jedna z výhod hodnotícího rozhovoru je např. to, že se manažer může zeptat hodnoceného, co by vylepšil nebo proč něčeho nedosáhl. Hodnocený se pak cítí lépe, než kdyby to dostal rozkazem bez předchozí konzultace s ním. Hodnotitelé by si měli dát pozor na to, aby byla vhodně zvolená stupnice hodnocení. Špatně zvolená stupnice by mohla vést ke snížení motivace zaměstnanců. Velice využívanou metodou je také volný popis, který bývá považován za nejvhodnější pro hodnocení manažerů, případně různých tvůrčích pracovníků, kdy se využívá písemné hodnocení. Nevýhodou této metody ale je, že má každý hodnotitel různé vyjadřovací schopnosti a lze je pak těžko

porovnávat. 12 respondentů zakroužkovalo, že využívá 360° hodnocení, což je podle mého názoru docela málo. Jelikož při této metodě hodnotí zaměstnance více lidí, jako např. spolupracovníci, kteří jsou na stejné úrovni hodnoceného nebo jeho podřízení. Celkové hodnocení je pak více objektivní a může se předejít např. individuální zaujatosti vůči zaměstnanci. Efektivní je ale tato metoda jen v případě, kdy hodnotitelé znají cíle pracovníků, které hodnotí a mají dostatečnou možnost je pozorovat. Zpětná vazba z více zdrojů je také kvalitnější než ze zdroje jen jednoho. Právě proto, že se do hodnocení zapojují celé týmy, pomáhá tato vazba k rozvoji týmů a jejich lepší spolupráci. Na druhou stranu by se mělo vyhnout tomu, že se ve 360° hodnocení podnik zaměří jen na slabé stránky, což vede k demotivaci zaměstnanců. Toto hodnocení je také časově, finančně a administrativně velice náročné. Dlouho trvá, než se vyplní všechny formuláře, ať už papírově nebo elektronicky. Všeobecně více tuhle metodu využívají větší podniky, jelikož mají více úrovní řízení a tudíž i více manažerů.

V další otázce bylo zjišťováno, co je předmětem hodnocení. Z dotazníku vyšlo, že se docela hodně podniků zaměřuje na hodnocení kompetencí, jak už měkkých, tak odborných a cílů z minulého období, což jsou podle mého názoru jedny z nejdůležitějších faktorů při hodnocení pracovního výkonu. Vzájemné hodnocení zaměstnanců je také prospěšné, protože může vést k tomu, že je zaměstnanec v některých ohledech více informovaný a může poradit zaměstnanci druhému. Toto hodnocení se proto většinou využívá v týmech nebo skupinách.

5.2 Doporučení k vazbám hodnocení a dalších personálních činností

Podle mého názoru by mělo mít hodnocení stěžejní vazbu na odměňování, jelikož je to jeden z nejdůležitějších nástrojů motivace zaměstnanců. Docela mě proto zarazilo, že z dotazníku vyšlo, že skoro v 39 % podnicích hodnocení zaměstnanců nemá žádný vliv na odměňování. V případě 61 % podniků využívajících odměňování zaměstnanců je to 62,9 % velkých firem. Důvodem může být to, že mají častěji možnost dělení prémie.

Jednou z forem odměňování je taky poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké benefity jsou tak dalším z nástrojů zvýšení motivace zaměstnanců. Zaměstnavatelům přináší řadu výhod, když podporují oddanost zaměstnanců prostřednictvím množství finančních i naturálních výhod. Velice užitečným trendem jsou flexibilní zaměstnanecké výhody. Patří

sem např. tzv. „*cafeteria system*“. Zaměstnanci mohou vybrat pouze ty benefity, které mají pro ně nejvyšší hodnotu. Podniky tak předejdou situaci, kdy mají zaměstnanci potřeby rozdílné od nabízených výhod. Z dotazníku vyšlo, že 78,9 % podniků nenavazuje výstupy hodnocení na systém zaměstnaneckých výhod, což je, podle mého názoru, vysoké číslo. Pokud podniky mají nebo zavedou cafeteria systém, získají silný motivační nástroj, protože tento systém motivuje už možností volby mezi různými benefity. A může motivovat ještě více, právě pokud je dosažitelnost benefitů nebo jejich objem odstupňován podle výkonnosti pracovníků. Proto je překvapující, že když už podniky časově i finančně náročný proces hodnocení realizují, nevyužívají jeho výstupy na podporu zásadní aktivity řízení lidských zdrojů - motivace svých zaměstnanců.

Další důležitou vazbou je vazba hodnocení na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Proces by měl být velice individuální, v závislosti na pracovní pozici a informacích, které jsou o pracovníkovi známy z procesu hodnocení. 71 % respondentů odpovědělo, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v závislosti na hodnocení ve svém podniku využívají. Z toho jen skoro 10 % v malých podnicích a asi 51 % ve velkých podnicích, což je docela pochopitelné, jelikož velké podniky mají vše systematictější, takže mají i systematické vzdělávání zaměstnanců nebo si vytvářejí vlastní vzdělávací zařízení. Malé firmy si vlastní vzdělávací zařízení nemohou dovolit. Vazba hodnocení na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velice důležitá, jelikož lze z hodnocení např. zjistit, zda zaměstnance, který v organizaci pracuje, potřebuje proškolit k tomu, aby byl přeřazen na jinou funkci, v které doposud nepracoval nebo jestli má potenciál a ambice se dále rozvíjet a podle toho ho zvolí či ne pro nákladný vzdělávací program. Z hodnocení lze také definovat rozvojové cíle jako např. rozvoj koučování a vedení.

Další možné využití výstupů hodnocení zaměstnanců je oblast kariérního růstu. Na kariérní růst by se měl brát velký ohled, jelikož je to zejména pro ambiciózní pracovníky důležitá zpětná vazba na jejich výkon. Zaměstnanci nechtějí mít nudnou náplň práce nebo nedostatečnou možnost k seberealizaci a samozřejmě chtějí mít možnost k povýšení, která s sebou nese zpravidla lépe placenou pozici. Proto je to důležitým faktorem k vyšší motivaci zaměstnance. Ke zvýšení motivace u zaměstnance dojde také u pracovníka, kterému hrozí propuštění nebo přeřazení na nižší funkci, což často doprovází snížení odměny. Z dotazníku vyšlo, že má hodnocení zaměstnanců vliv na kariérní růst v 67 %, z toho 18,4 % v malých podnicích a 50 % ve velkých, což je pochopitelné, jelikož velké podniky mají větší prostor pro vertikální rozmíst'ování pracovníků a malé podniky naopak menší prostor. Naopak

respondenti uvedli, a to v 59,6 %, že hodnocení zaměstnanců nemá vliv na přeřazení na nižší funkci, což je více jak polovina. Z ostatních, kteří zohledňují výstupy hodnocení zaměstnanců při rozhodování o přeřazení na nižší funkci, to byly asi 4 % z malých podniků a 56 % z velkých. V tomto případě je to stejné jak u kariérního růstu, jelikož velké podniky mají větší prostor k přeřazování pracovníků mezi úrovněmi řízení a malé podniky menší.

Podle mého názoru by mělo mít hodnocení zaměstnanců největší vliv na odměňování a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jelikož to jsou nejvýznamnější motivační oblasti a podněty pro zaměstnance odvádět co nejlepší pracovní výkon. Doporučuji podnikům nastavit a pravidelně vyhodnocovat parametry výkonu. Podniky si mohou nastavit např. bodovací systém, kdy se na základě pracovního výkonu budou přidělovat body, které mohou ovlivnit např. jejich základní mzdu. Mohou pak také stupňovat např. zaměstnanecké benefity právě dle výkonnosti zaměstnanců, což zvyšuje jejich motivaci.

6 Závěr

Tématem mé bakalářské práce bylo hodnocení zaměstnanců ve výrobním podniku. Cílem bylo výstižně popsat hodnocení zaměstnanců, analyzovat vazby výstupů hodnocení na další aktivity řízení lidských zdrojů a následně navrhnout, které aktivity v návaznosti na hodnocení zaměstnanců jsou nejdůležitější. Práce byla rozdělena do dvou částí, do teoretické a praktické.

V teoretické části bylo popsáno obecně řízení lidských zdrojů, konkrétně jeho význam a aktivity, které se v rámci řízení lidských zdrojů provádí. Dále bylo popsáno hodnocení zaměstnanců, jeho význam a základní metody. Do teoretické části bylo čerpáno z české a zahraniční literatury.

V praktické části byly analyzovány výstupy dotazníku s důrazem na vazby výstupů hodnocení na další aktivity řízení lidských zdrojů pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl sdílen na sociální síti LinkedIn a následně byla získaná data zpracována do grafů a tabulek a poté okomentována.

Výsledky dotazníkového šetření sloužily jako podklad pro závěrečné shrnutí a návrhy. V návrzích bylo uvedeno, které vazby by měly podniky sledovat a vyhodnocovat jako stěžejní.

Podnikům doporučuji nastavit a pravidelně vyhodnocovat parametry výkonu. Podniky si mohou nastavit např. bodovací systém, kdy se na základě pracovního výkonu budou přidělovat body, které mohou ovlivnit např. jejich základní mzdu při odměňování. Mohou pak také stupňovat např. zaměstnanecké benefity právě dle výkonnosti zaměstnanců, což zvětšuje jejich motivaci. Další důležitou vazbou je vazba hodnocení na vzdělávání a rozvoj. V téhle oblasti bych doporučila na základě výstupů z hodnocení zpracovat plán vzdělávání a plán nákladů, které budou vynaloženy na příslušný vzdělávací program.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael, STEPHEN, Taylor. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited, 2014.
- [2] ARTHUR, Diane. *The first-time managers' guide to performance appraisals*. New York: AMACOM, 2008.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- [4] HELMS, Marilyn. *Encyclopedia of Management*. New York: Thomson-Gale, 2006.
- [5] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- [6] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015.
- [8] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- [10] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- [11] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008.

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážení,

ráda bych Vás požádala o chvíli Vašeho času při vyplnění krátkého dotazníku ohledně **Hodnocení zaměstnanců** ve výrobních společnostech.

Výstupy budou podkladem pro mou bakalářskou práci a také je plánuji sdílet na LinkedIn (v podobě finálních výstupů, bez uvedení názvů podniků).

Věřím, že výstupy porovnání více společností budou přínosem nejen pro mne.

Lucie Loukoťová, studentka VŠB – TU Ostrava.

Správné odpovědi, prosím, označte. Může jich být i více.

Kolik zaměstnanců má vaše společnost?

☐ méně jak 50 zaměstnanců

☐ 50 - 200 zaměstnanců

☐ více jak 200 zaměstnanců

1. Je ve vaší společnosti zaveden systém pravidelného hodnocení pracovníků?

☐ ANO (pokračujte ve vyplnění dotazníku, prosím)

☐ NE (děkuji za Váš čas)

2. Jak často systematické hodnocení provádíte?

☐ 1 x za rok

☐ 2 x za rok

☐ v jiné periodě (Uveďte, prosím.)

3. Kdo je hodnotitelem pracovních výkonů zaměstnanců ve vaší společnosti?

☐ nejbližší nadřízený

☐ personalista

☐ jiné osoby (Uveďte, prosím.)

4. Jaké konkrétní metody hodnocení používáte?

☐ volný popis

☐ rozdělení do výkonnostních skupin

☐ srovnání se stanovenými cíli

- ☐ srovnání s podnikovými normami
- ☐ srovnání s jinými pracovníky
- ☐ kritické případy (výrazně dobré a výrazně špatné výkony či počiny v období),
- ☐ použití seznamů projevů chování (checklist)
- ☐ dotazníky
- ☐ hodnotící rozhovor, tzn. systém pravidelného osobního hodnocení pracovníků a stanovování cílů pro následující období
- ☐ 360° hodnocení - pracovníka hodnotí nadřízený, spolupracovníci i podřízený, příp. zákazníci
- ☐ jiné (Popište, prosím.)

5. Jaké oblasti jsou předmětem hodnocení?

- ☐ zhodnocení úkolů a cílů z minulého období
- ☐ příprava cílů a úkolů na další období
- ☐ hodnocení měkkých kompetencí
- ☐ hodnocení odborných kompetencí
- ☐ názory na chod firmy
- ☐ názory na nadřízeného
- ☐ názory na kolegy
- ☐ názory na podřízené
- ☐ plánování vzdělávání na další období

6. Má hodnocení zaměstnanců vliv na odměňování?

- ☒ ANO (Popište, prosím, stručně kdy.)

- ☒ NE

7. Mají výstupy hodnocení vazbu na vzdělávání a rozvoj pracovníků?

☐ ANO - Popište stručně

☐ NE

8. Mají výstupy hodnocení vazbu na kariérní růst?

☐ ANO - Popište stručně

☐ NE

9. Provádí se ve vašem podniku hodnocení týmů místo hodnocení jednotlivců?

☐ ANO (Popište, prosím, stručně jak probíhá.)

☐ NE

10. Má vliv hodnocení zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých výhod?

☐ ANO - jaký?

☐ NE

11. Mohou výsledky hodnocení zaměstnanců vést k přeřazení na nižší funkci?

☐ ANO (Z jakých důvodů nejčastěji?)

☐ NE

12. Mohou výsledky hodnocení zaměstnanců vést k propuštění?

☐ ANO (Z jakých důvodů nejčastěji?)

☐ NE

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji Vám krásný den.

Lucie Loukotová